



Эффективность использования средств: между цифрами и смыслами

Материалы к онлайн-заседанию 17.04.2025

Проект «Созвездия оценки»

Альянс #PROOCENKU

www.proocenku.club

administrator@proocenku.club

Что будем обсуждать

- Как понять, можно ли было за те же деньги сделать больше или сделать столько же за меньшие деньги?
- Как понять, можно ли было за те же деньги получить более качественные результаты или получить результаты того же качества за меньшие деньги?
- Как можно выразить социальный эффект в деньгах (монетизировать его)?



Насколько разумно были потрачены деньги?
Не слишком ли дорого получилось?



Стоимость обучения 1 тренера = Стоимости обучения 1 человека на престижной программе MBA за рубежом

Как обосновать, что деньги в вашем проекте были потрачены наилучшим образом? Можно ли было за те же деньги сделать больше и/или лучше? Или сделать так же за меньшие деньги?



Малая группа 1.

Как обосновать, что деньги в вашем проекте были потрачены наилучшим образом?

Можно ли было за те же деньги сделать больше и/или лучше? Или сделать так же за меньшие деньги?

- Провокационный вопрос. Я бы сказала инвестировали. А для кого лучше... Есть сопротивление эти вопросам. Есть обоснование проекта, донор принимает. Я бы задавала на этапе проектирование. Речь должна идти об исполнении бюджета. Вообще всегда можно сделать больше за меньшие деньги... Вопросы не очень корректные.
- При обосновании затрат проекта нужно понять, насколько услуги компетентные, каково качество работ? Переплата за качество. Надо иметь в виду технические характеристики услуги, функционал исполнителя, есть минимум и есть более полные услуги...
- Я согласна с коллегами, на этапе проектирования проще – сравнить с рыночными ценами. А если потраченные деньги на первый план, то надо смотреть на результат. Опять же сравнение с рыночными ценами. Но нельзя сравнивать траты НКО и расчёты бюджетных учреждений, я бы смотрела на частные коммерческие услуги на их стоимость. То есть определить результат – и его стоимость.
- Нужны модели реализации проекта, и сравнивать разные модели, искать оптимальное соотношение затрат и результативности
- Соглашусь, что в первую очередь вопрос на начальном этапе. Сложности в том, что нет рыночных аналогов. В НКО много уникальных проектов. На этапе вопрос возникает, когда экономия образуется. Это не всегда хорошо. Основной механизм сейчас сравнение с предыдущими нашими проектами. Не хватает базы для сравнения с другими проектами НКО.

Малая группа 2.

Не хватает данных, так как вопросы привязаны к ситуации, а мы ее не знаем. Есть вопросы именно по ситуации. Взяли за основу обучение, как в примере про тренинг для тренеров.

Как обосновать, что деньги в вашем проекте были потрачены наилучшим образом?

- Сравнить ожидаемые результаты с фактическими, совпали ли
- Учесть с чьей точки зрения смотрим результаты (например, прекрасно обучились и ушли к другому работодателю)
- Достиг ли заказчик своих целей, смотрим ТЗ
- Учесть:
 - целесообразность,
 - практическую пользу и
 - эффективность, в той формулировке, которая заложена была изначально в критериях
- Учесть единичный случай с высокими затратами и «поток студентов», отработанный как в учебном заведении
- Принять во внимание, что заказчик не всегда может вовремя предоставить цифры по расходам, понять, что именно относится к проекту, а что за рамками
- Учесть влияние других факторов
- Декомпозировать и посмотреть альтернативы, а также учитывать время на поиск, например, консультанта
- Учтены ли метрики отдачи этих инвестиций? Какое соотношение этого план/факт?

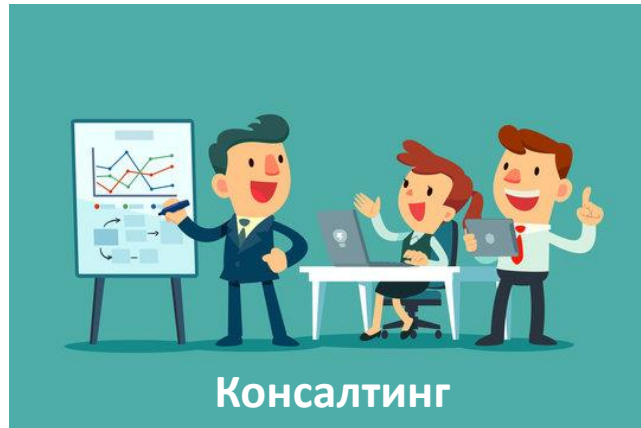
Можно ли было за те же деньги сделать больше и/или лучше? Или сделать так же за меньшие деньги?

- Определить трудозатраты на сотрудника (если заказчик работодатель) Если работник должен потом отработать после обучения, то учесть стоимость его труда, чтобы его обучение оправдалось. Предусмотреть случаи переезда, удаленки, увольнения и т.д.
- Большой вопрос - с чем сравнивать. В моей практике был опыт, когда внешние оценщики делали сравнение с аналогичной программой, которую они оценивали ранее.

Малая группа 3.

- В основном, вопрос был связан с тем, что большие расстояния в проекте. Такой регион. А без очного влияния друг на друга не получалось. Мы поняли, что нужно будет много денег и отказались от идеи проекта.
- Затраты на мониторинг и оценку. Планирование самого проекта – предварительная оценка затрат есть. Но надо оценить, сколько имеет смысл потратить на эти функции.
- Включенность привлеченных специалистов. Особенно на случай, когда нужны дополнительные эксперты.
- Ресурсный центр. Нас на начальной стадии уже социальный эффект описать. Как его понять – он же отложенный. С логистикой – важный вопрос всегда. Бывает, что запланировали и находим дешевле.
- Методики с доказанной эффективностью. Дети с инвалидностью. Нужны новые наработки. Нашли в Омске организацию. Заложили большие расходы на логистику. Без вариантов – надо делать именно так! Дешевле нет.
- Можно искать предложение подобных услуг, где есть подобные проекты и т.д. Сравнение: обучение тренера на стороне – сколько стоит.
- Мы не знаем, что человек отдаст. Сможет ли? И тогда вложения не оправданы.
- Когда есть опыт разработки проектов, важно понимать, что нужно качество. Но потом надо будет доказать эффект. 100% отдачи не может быть.
- База сравнения – с кем сравнивать. Важно выбрать. Например, только с частными фондами.
- Чтобы понять, дорого или нет – понять сложность проблемы, особенности ЦУ, уникальность и инновационность практик и какой результат хотим получить.

Возврат на инвестиции



Консалтинг



Написание заявки на грант



Трудоустройство людей с инвалидностью



Профилактика травли в школе

Как можно было бы оценить социальные эффекты
вашего проекта в денежном выражении?



Малая группа 1.

Как можно было бы оценить социальные эффекты вашего проекта в денежном выражении?

- Можно оценить эконом эффект паллиативной помощи: Родители ребёнка, нуждающегося в паллиативной помощи, – возврат родителей в трудовую жизнь
- Обычно сравнивают так: что будет, если этого не будет. Считаю затраты на услуги, которые надо было понести, если услуга не выполнена.
- Да, сиротство – сколько содержать ребёнка в учреждении или в приёмной семье
- Пример из паллиатива: уход на дому, сколько в стационаре, сколько на дому
- Пример: Стремление донора узнать сколько получили на их вложения. Мы готовили показатели: оценка экономии семьи, если услуга оказывается нами по сравнению с закупкой на рынке. Эффект для нашей организации: закупка оборудования, которое используется в течение долгого времени, мы стандартизируем услуги, экономим время – можно подсчитать, сравнить стоимость часа, + улучшение психологического состояния, подсчитать этот эффект мы не использовали поддерживающую помощь
- Проводила исследование сравнение – платить пособия людям с инвалидностью или их трудоустроить.... Методы: затраты минус выгоды – фильтры для воды в школе. Второе: оценить готовность платить за услуги, третье: доходы-расходы в будущем – стоимость человеческого капитала.

Малая группа 2.

Как можно было бы оценить социальные эффекты вашего проекта в денежном выражении?

Рекомендации:

- Пример про обучение с консультациями и наставничеством: декомпозировать процесс и отслеживать изменения в каждой части и оцифровать аналоги частей, потому что полный аналог найти сложно, а декомпозиция упрощает поиск аналога
- Пример из курса по продвижению: смотреть аналоги курса у блогеров или у других курсов, причем вместе с участниками обучения, чтобы они понимали ценность для них
- Пример про обучение по грантрайтингу: смотреть на привлечение средств в регион

Что учесть:

- Сколько бы потратил благополучатель, если бы не получил у нас услугу? Чтобы было бы, если бы не было проекта?
- Учитываем законодательную базу, культурные особенности и то, что далеко не всегда возможен перенос с группы на группу или с территории на территорию, с организации на организацию и т.д. (например, ЗАТО) Учитываем факторы дополнительного влияния на социальный эффект
- Оценивать качественный результат, а не количественный, возможно, смотреть разные аспекты их оценки качества жизни

Вопрос: Социальный эффект и экономический эффект – всегда ли можно одно перевести в другое? Рассмотрели

- Пример паллиатива, когда возвращаем родственника к работе и получаем экономический эффект, мостик между социальным и экономическим эффектом за счет паллиативной помощи).
- Пример патриотического проекта, про патриотизм и межнациональное согласие (вспомнили публичные фестивали и форумы).

Малая группа 3.

- Если дети погружаются в консультационное пространство, это можно оценить финансово. Вопрос в том, как финансово оценить социальный эффект? Дети смогли пойти в массовую школу. Экономия на ресурсах родителей.
- Трудоустройство людей с инвалидностью – сокращение затрат на пособия.
- Волонтерский труд можно перевести в деньги.
- Посчитать затраты организации и выходить на чистую прибыль.
- Сравнить с ситуацией, если бы мы сами писали.
- Необходимо подтвердить причинно-следственную связь. Была ли связь между тем, что было сделано, и тем, что получилось.
- Консалтинг: важно, кто внедряет рекомендации. Ударить молоточком? Чья заслуга – внедрение.
- Проблема: заказали написание проекта, а сами выполнить не могут.
- Когда эффект – выживание организации, как это оценить: рабочие места, доходы семей и пр. Пандемия.

Название	Определение	Пример
Стоимостной анализ (Cost analysis)	Должен просто измерять затраты на реализацию программы, но часто включает и финансовые результаты программы.	В среднем на одного участника было потрачено 253 доллара США.
Анализ «затраты-выгоды» (Cost-benefit analysis)	Связь между стоимостью ресурсов, используемых программой, и стоимостью ресурсов, производимых программой. Измеряется в одних и тех же единицах.	44 мин. сэкономлено на каждые 10 мин, потраченных на профилактику
Анализ «затраты-эффективность» (Cost-effectiveness analysis)	Взаимосвязь между стоимостью ресурсов, используемых при реализации программы, и нефинансовыми результатами программы.	72 доллара за снижение веса на 1 фунт (если сохраняется в течение 6 месяцев или более)
Возврат на инвестиции (Return on investment)	Анализ «затраты-выгоды», в котором программы рассматриваются как средство экономии денег или получения дохода.	Израсходовано 1111 долларов на каждые 15 034 доллара дохода за всю жизнь.
Время окупаемости инвестиций (Time to return on investment)	Типичное время, прошедшее между запуском программы и появлением выгод от программы	4,2 года до тех пор, пока 1557 долларов, потраченных на услуги по профилактике курения на одного целевого клиента, не окупятся за счет сокращения расходов на здравоохранение и других расходов.
Приведенная стоимость (Present value)	Будущие затраты и выгоды, амортизированные с использованием одной из нескольких ставок дисконтирования для отражения отложенной стоимости	1000 долларов США в год за счет экономии на медицинских расходах в течение 10-летнего периода воздействия программы составляют 10 000 долларов США до текущей стоимости и 7722 доллара США после ее оценки с использованием постоянной ставки дисконтирования 0,05.
Анализ чувствительности (Sensitivity analysis)	Изучение влияния различных допущений на затраты, выгоды, эффективность программ	Приведенная стоимость сэкономленных расходов в размере 1000 долларов США в год за 10 лет программы превышала расходы по программе только при ставках дисконтирования 0,05 и ниже.
Сравнение	Сравнение затрат, выгод, эффективности, соотношения затрат и выгод, чистой прибыли, соотношения затрат и эффективности, возврата на инвестиции или время окупаемости инвестиций для двух или более программ.	«Статистически значимо большая чистая выгода для клиентов, получающих лечение от наркозависимости ...» (когда данные о затратах и выгодах собираются для отдельных клиентов)

Алгоритм измерения социально-экономической
эффективности социально значимых программ на
этапе планирования

(цит. по Е.И. Андреева, И.Д. Горшкова, А.С. Ковалевская)

Шаг 1. Определение цели программы и её прямых благополучателей

Цель программы должна отражать социальные результаты/эффекты, связанные с изменением состояния целевых групп, которое, как ожидается, должно произойти благодаря выполнению программы. На данном этапе с помощью построения теории изменений (theory of change) следует составить максимально полное и чёткое описание потенциальных благополучателей программы и обозначить те изменения, которые предположительно произойдут в жизни данных целевых групп (включая их близкое окружение), а также в сообществе и/или в обществе в целом.

Шаг 2. Установление принадлежности программы к категории социальных инвестиций

Вопросы (чек-лист) для установления принадлежности программы к категории социальных инвестиций

1. Произойдет ли рост доходов (или экономия расходов) благополучателей непосредственно после завершения программы и в течение определённого периода в будущем?
2. Изменятся ли доходы и расходы членов семей благополучателей и других причастных субъектов вследствие изменения состояния/статуса участников программы?
3. Произойдет ли экономия общественных ресурсов в результате сокращения потребности в государственной поддержке отдельных категорий граждан?
4. Произойдет ли увеличение общественных доходов за счёт повышения уровня занятости или производительности труда участников программы?
5. ...

Шаг 3. Определение социальных результатов/эффектов программы, которые можно выразить в единицах измерения стоимости

- Рост реальных или ожидаемых доходов (повышение уровня занятости) или экономия расходов благополучателей в результате их участия в программе;
- Рост реальных и ожидаемых доходов (повышение уровня занятости) или экономия расходов членов семей благополучателей;
- Снижение зависимости благополучателей от помощи со стороны членов семьи и высвобождение времени членов семьи в результате снижения этой зависимости;
- Сокращение случаев асоциального поведения «трудных» подростков в течение определённого периода времени после завершения программы
- Снижение потребности в защите других граждан от противоправных действий представителей целевой группы программы;
- Сокращение расходов (убытков) других граждан (помимо участников программы) в результате изменения модели поведения целевой группы;
- ...

Шаг 4. Составление прогнозов и формулировка предположений для оценки значений социально-экономических результатов в пределах выбранного горизонта планирования

- Прогнозы и предположения, предназначенные для оценки значений социально-экономических результатов и эффектов, составляются на основе существующего международного и российского опыта и/или экспертных оценок аналогичных программ.
- Консервативные, минималистичные оценки ожидаемой экономии или ожидаемого прироста доходов на этапе выбора программы вызовут больше доверия, чем оптимистические прогнозы или ссылки на высокие результаты, полученные в рамках пилотных проектов.
- В ходе реализации программы можно расширить спектр учитываемых результатов за счёт предполагаемых достижений, которые не были учтены (или даже не предусматривались) на этапе планирования, но способны обеспечить экономию общественных ресурсов либо рост доходов отдельных заинтересованных субъектов и общества в целом.

Шаг 5. Определение общего объёма ресурсных затрат и расчёт полной стоимости программы

- Определить перечень и состав программных мероприятий (работ, услуг) и оценить затраты на их проведение (по годам реализации программы).
- Определить затраты, связанные с управлением программой (по годам реализации программы).
- Определить виды затрат, связанных с обеспечением управления на общеорганизационном уровне (административно-управленческие и хозяйственные расходы), и распределить их по бюджетам разных программ (если организация одновременно реализует несколько программ).
- Определить общую стоимость программы и стоимость работ в рамках программы по годам.

Шаг 6. Оценка социальных достижений программы, которые можно выразить в единицах измерения стоимости

- Рост доходов (или экономия расходов) благополучателей и членов их семей непосредственно после завершения программы и в течение определённого периода времени в будущем.
- Изменение доходов и расходов других причастных членов общества (помимо основных благополучателей) вследствие изменения состояния участников социально-значимых программ.
- Экономия общественных ресурсов в результате сокращения потребности в государственной поддержке отдельных категорий граждан.
- Увеличение общественных доходов за счёт повышения уровня занятости или производительности труда благополучателей социально-значимых программ.

Шаг 7. Оценка (расчёт) социально-экономической эффективности программы

$$Эф = \frac{Рд}{Зр}$$

Эф — социально-экономическая эффективность программы;

Рд — результаты и эффекты программы, которые можно выразить в единицах измерения стоимости;

Зр — затраты ресурсов, потребляемых (используемых) в ходе реализации программы с целью получения заданных результатов.

Измерение социально-экономической эффективности на этапах реализации и итоговой оценки программы

Измерение социально-экономической эффективности на этапе реализации и после завершения социально значимой программы производится по тем же правилам, что и на этапе планирования, за тем исключением, что для расчётов используются не прогнозные оценки социально-экономических результатов и не оценки предварительные расчёты затрат на реализацию программы, а фактически достигнутые результаты, отраженные в отчетах.

Оценка социального возврата на инвестиции (SROI)

(цит. по Руководству по оценке социального возврата на инвестиции (SROI), 2012)

«Несмотря на то, что при первом знакомстве методика может показаться сомнительной, она достаточно проста и понятна и со временем ее становится всё проще использовать»

Training

From intensive training courses to introductory webinars - find out more about our courses.

[Read More](#)

Membership

Social Value International is member-led. Our members share a common goal: to change the way society accounts for value.

[Join Us](#)

National Networks

National Networks work to promote the Principles of Social Value, to refine and share practice, and to build a powerful movement of like-minded people to influence policy.

[Find out more](#)

<http://socialvalueint.org/>



Джереми Николс
Jeremy Nicholls

Телефон: +7 (495) 927-10-08/ E-mail: mail@givingculture.ru



<https://givingculture.ru/services/sroi/>

Основные этапы оценки SROI

$$SROI = \frac{\text{Приведённая стоимость социальных выгод}}{\text{Приведённая стоимость инвестиций}}$$

Этап 1. Выбор объекта анализа и определение ключевых стейкхолдеров

Этап 2. Составление карты результатов

Этап 3. Подтверждение результатов и монетизация.

На этом этапе происходит сбор данных, чтобы подтвердить или опровергнуть достижение результатов, а затем проводится **подбор денежных эквивалентов результатов, которые не имеют общепризнанной рыночной стоимости (монетизация)**.

Этап 4. Оценка воздействия

После того как были собраны данные о результатах проекта или деятельности и проведена их монетизация, из анализа исключаются те изменения, которые произошли бы в любом случае или которые стали возможны в результате воздействия других факторов.

Этап 5. Расчет SROI

На этом этапе все положительные результаты проекта или деятельности в денежном выражении суммируются, из них вычитаются все выявленные в процессе анализа отрицательные результаты и полученный итог сопоставляется с общей суммой инвестиций в проект или деятельность. На этом этапе также проводится анализ чувствительности построенной модели социального возврата на инвестиции к изменениям различных ее компонентов.

Этап 6. Отчетность, использование результатов и внедрение процессов

Этап 3: Монетизация

Позиция	Элементы благополучия	Стоимость в год (рубли)	Ценность в год (рубли)
1	Хорошие отношения с учителями		150 500
	Хорошие отношения с родителями		150 500
	Новая одежда и обувь	40 000	
	Больше карманных денег	261 000	
2	Хорошая самооценка		120 000
	Самостоятельность		120 000
	Хорошие отношения с другими учениками		120 000
	Поездка на море	120 000	
3	Хорошее самочувствие		70 000
	Новый компьютер	30 000	
	Поездка в Москву	110 000	

Результаты эксперимента с выбором для школьников в СОШ № 18, г. Великий Новгород

https://eval.ru/book_files/%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%81%20%D0%BF%D0%BE%20SROI%20%D0%9A%D0%90%D0%A4_137.pdf

Как это делается в SROI? (примеры)

Замещающая стоимость (стоимость альтернативного решения)

Пример с родителями и детьми:

- Если программа улучшает отношения в семье, можно оценить, во сколько обошлись бы услуги семейного психолога.
- Или сравнить с затратами на социальные услуги, если бы ребёнок попал в группу риска.

Условная оценка (готовность платить / опросы)

Проводят опросы:

- *«Сколько вы готовы заплатить за улучшение отношений с ребёнком?»*

Пример: Если 80% респондентов называют сумму от 500 до 1000, берут среднее (750).

Потерянная выгода

Пример:

- Плохие отношения с родителями → стресс → снижение успеваемости → меньший доход в будущем.
- Оценивают разницу в зарплате между «благополучными» и «неблагополучными» детьми (например, \$10 000 за жизнь).

Публикации

- Оценка экономической эффективности социальных программ <http://bujet.ru/article/181785.php> (Центр фискальной политики)
- Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт / Е.И. Андреева, И.Д. Горшкова, А.С. Ковалевская — М.: Издательство «Проспект», 2014. — 72 с. <https://istina.msu.ru/download/9594890/1dN6KF:rdli3RDyiY5pz4ehz9kAVSGvTpc/>
- Руководство по оценке социального возврата на инвестиции (SROI), 2012 http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2016/12/rukovodstvo_po_ocenke_socialnogo_vozvrata_na_investicii.pdf
- Социальный возврат на инвестиции / И.Решта https://proocenku.club/attach_files/attach_06_05_24_87.pdf
- Измерение социального эффекта экологических инициатив / Н.Рождественская, С.Богуславская <https://clck.ru/3LUT2y>
- Применение принципов бухгалтерского учета и отчетности для денежной оценки ресурсов и результатов при использовании SROI / Н.Рождественская https://eval.ru/attach_files/file_menu_117.pdf